

企業変革に資する人的資源管理

— フォロワーの主体性発揮の過程にリーダーシップが及ぼす影響 —

Human Resource Management for the Transformation of "Company t"

— The Influence of Leadership on Developing Proactive Followers —

西尾 克幸

NISHIO, Katsuyuki

現在、多くの日本企業は、フォロワー層の主体性欠如の問題、ミドルマネジメントの弱体化、リーダーシップ不足と3つの人的資源の課題を抱えている。不確実性に支配され混沌とした現代社会においては、これらの課題を打開し、日本的経営の強みとされてきたミドルマネジメントの強いリーダーシップによって、組織成員の主体性を促進し環境変化に適応する「変革」を実現していく必要がある。

本研究は、変革型を中心としたリーダーシップによって主体性の発揮を促すプロセスを、伝統的な日本型企业T社から得た質問紙調査をもとに考察したものである。変革型リーダーシップの構成概念である「支援型」のリーダーシップが、内発的動機づけを媒介して集団主体性を有意に高めることが明らかとなった。これは日本型リーダーシップ・プロセスの形式知化に向けて新たな知見を示すものになると考えられる。

キーワード：変革型リーダーシップ (transformational leadership)、ミドルマネジメント (middle management)、主体性 (proactive)、LMX (leader-member exchange)、モチベーション (motivation)

1 はじめに

(1)研究の背景と目的

現在、多くの日本企業は次の3点を人的資源の課題として抱えている。第1に経済産業省調査によると、社会人基礎力として持つべき12のコンピテンシーの中で、主体性が企業側のニーズとして高い反面、実際の戦力には最も欠如しているという実態が明らかとなった。主体性は多くの能動的活動の源泉となる能力であり、主体性が損なわれているということは依存的で指示待ちの傾向にあると捉えられる。つまり、このまま主体性が阻害された状態が続けば、必然的に組織力が減退し、企業の持続的競争優位は維持できない。そこで主体性の問題と背景、考えうる対策について検討する必要がある。第2に、Kotter (2002)によれば、現在多くの企業ではリーダーシップ不足が危惧されている¹⁾。これまで日本企業の多くは、管理統制によるマネジメント主体の組織を形成し業績を上げてきた。このような共同体的組織は高度経済成長期などキャッチアップの過程では十分に成果と発展を遂げてきた。しかしながら、現代社会は不確実性に支配され混沌とした経営環境下にある。そこで今の時代に、どのようなリーダーシップ・スタイルが適合するのかという課題に着目し、リーダーとなる人材の育成・輩出の可能性について検討を行う必要がある。第3として、現在多くのミドルは疲弊し、その弱体化が懸念されている²⁾。ミドルは経営

トップと現場を結ぶ重要な役割を担う存在である。先行き不透明な現代社会では、日本企業の強みと特徴づけられてきたミドルマネジメント力に再度着目し、このミドルを中心として企業変革を実現する方法論を模索しなければならない。

これらの課題により、本研究の目的は次の2点となる。第1に、伝統的な日本企業におけるミドルマネジメントのリーダーシップ・スタイルを明らかにすることである。近年の研究において主流となっている変革型リーダーシップの有用性を明らかにし、ミドル層強化と多くのリーダー輩出に向けた企業の取組みへとつなげる。第2に、次世代のリーダーを担うフォロワー層の主体性はリーダーシップによって高まりうるという可能性を明らかにすることである。これにより、現代の日本企業が抱える課題の解決に向けて強い組織を構想する方法論を提示することが可能となる。

2 先行研究

(1)主体性と日本人の意識

本稿において主体性とは、先行研究から「自らの責任により選択・判断・意思決定を行い、ある目的の実現に対し自律的に働きかける能動的行動特性」と定義する³⁾。主体性は、その字義的な意味からすべての能力の源泉となるコンピテンシーと捉えられる。したがって、組織成員の主体的行動によって創造性を「発揮する」など業績向上へ結びつくプロセスを促進させることが可能となる。実際に、業績が高く働きがいがあると社会的評価を受けている企業では、主体性を重視し主体性発揮を受容する基盤が整備されている⁴⁾。しかしながら、経済産業省の社会人基礎力に関する「企業の求める人材像調査」⁵⁾によると、多くの企業が社会的なコンピテンシーとして社員に対して主体性を強く重視しているものの、実は最も欠如している実態が明らかとなった。つまり、現代のビジネスパーソンは指示待ちの傾向が強く、いわば「依存性の高い傾向」にあると捉えられる。

それでは主体性欠如の原因はどこにあるのだろうか。中山(2001)は、社会文化的背景において日本は西欧と比較して主体性の強度で明らかに劣っていると指摘している。これまで日本では、個人の主体性についてその強度を高めることよりも、むしろ主体性の強度を減じて周囲に同調することを是としてきた。つまり、社会教育や価値観教育などによって促進されてきた同質性の重視が、日本人の集団主義の素地となっていると考えられる。とりわけ企業組織においても、主体性を抑制することが暗黙の集団規範(集団圧力)と管理統制型マネジメントによって推奨されてきた。

主体性を発揮させていく方法論について、馬場(2005)によると、①企業ビジョンと個人目標の合致、②権限委譲(エンパワーメント)、③主体的活動に対する評価・フィードバック、失敗への寛容の3点が有効であると指摘している。さらに、佐伯(1999)によると、これらを機能させていくためには、上司(リーダー)が部下(フォロワー)との相互関係によって「主体性に基づく影響力」を行使し、フォロワーを動機づけていかなければならないとされる。このことから、主体性の有効的発揮の鍵となるのはリーダーシップにあると考えられる。

(2)リーダーシップ研究の系譜

リーダーシップは歴史的に数多くの学識者が研究を重ねてきたが、そのアプローチが多様であり、学説史的にみても十分な説明がなされていない分野であるといえる。

リーダーシップ研究を概観すると、リーダーの先天性的資質を研究した「特性論」から、リーダーの具体的行動に着目し2次元での解明を試みた「行動論」を経て、リーダーの特性や行動と状況との関係の解明に努め、幾つかのリーダーシップ・スタイルの類型化を指向した「状況即応論」への変遷を辿っている。そして、1980年代以降、リーダーの資質に再び着目しフォロワーとの関係性を研究した「カリスマ的リーダーシップ」が注目され、不確実性の高い環境下において最適なリーダーシップを模索すべく、「変革型リーダーシップ」に至っている。また、近年では2軸での構成概念から、様々な視点におけるリーダーシップ論が提唱されるとともに、複合的なリーダーシップ・アプローチが検討されている。このようなプロセスを経て、現代の複雑化した社会環境を背景に議論の中心的な役割を担っているのが変革型リーダーシップである。変革型リーダーシップは従前のリーダーシップ研究では明確化されてこなかった組織変革や価値創造を享受し、指向するリーダー行動であるといえる。その特徴は、「合理的意思決定を超えた貢献意欲を引き出すリーダーシップ」⁶⁾であるとされ、合理的交換関係に基づく交換型リーダーシップを前提としてその上位に位置づけられている。つまり、変革型リーダーシップは、フォロワーに対して内発的なモチベーションを想起させ、内在する潜在的能力や高いパフォーマンスを引き出し業績向上への貢献を可能とさせる。

これまで多くの企業ではその発展過程において管理統制を主としたマネジメント教育を重視し、リーダーシップ教育はほとんど行われてこなかった。そのため、保守的で硬直化した企業文化を創り、マネジメント過剰でリーダーシップ不足の現状を露呈することとなった。外部環境が激変し不確実性に支配される状況では、リーダー不在は組織を迷走させ崩壊へと導く。そして、このような環境にあっては、組織の目的は逐次変化し、それは組織自体の変更をも迫る。つまり、組織は硬直的なものであってはならず、従来の秩序や価値観などの概念を打破し、変革を起こし、新たな価値を創造していく必要があるといえる。このようなことから変革型リーダーシップへの期待値は更に高まるものと予測される。

(3)日本におけるミドルマネジメントの現状と課題

近年の日本企業の経営はバブル崩壊とともに、リストラ、採用の凍結、教育・研修の抑制、プレイング・マネジャー化などによりマネジメント力の停滞を招いた。また、ミドル層に対する高度な経営能力の要求とあわせて、価値観の多様化という労働者個人の心的変化も影響し、過去と比較してミドルへの負荷が増大している。しかしながら、多くの企業はミドルマネジャーの経営能力を育成できず、十分な人材を供給できていない。実際に、富士ゼロックス総合教育研究所(2006)「組織パフォーマンスを高める人事・人材開発調査」⁷⁾によると、多くの企業がミドル管理者の指導力を弱みと認識しており、自社における今後の強化のポイントとしても、約半数(50.7%)の企業が重視する傾向にある。

複雑化した現代社会では、トップマネジメントの指示に従うだけでは多様なニーズを把握できず、市場競争に勝ち残ることはできない。今や、命令と管理を忠実に遂行するミドルマネジメントの役割は見直され、持続的競争優位に向けた継続的なイノベーション実現のために、その役割は変化を遂げた。現代社会においてミドルマネジメントに求められている行動は、「調整」ではなく「変革」であり、さらにトップマネジメントのチェンジ・エージェントとしての役割を果たしていかなければならないとされる⁸⁾。また、ミドルマネジメントの新たな役割として、従来の管理統制のマネジメント型から、部下の感情に働

きかけ、部下の能力開発を促すような「支援」が必要とされている⁹⁾。

ミドルマネジメントを特に重視する理由は次の3点である。第1に、従前から日本の経営の長所は、middle up and downと表現され、ミドルマネジメントは日本企業のコアコンピタンスとして評価されてきた。第2に、内部昇進でミドルがトップへ転化していくというものが日本型リーダーの構図であり、現場と経営トップをつなぐなど「企業の司令塔」としての重責を担う役割である。第3に、少子高齢化、コンプライアンス重視の経営、個々人の価値観の多様化など日本社会自体が成熟期であるがゆえ、企業変革実現への役割を担い、組織成員を導いていける強いリーダーが標榜されていることである。

以上の先行研究から実証研究に向けた具体的仮説を設定し調査を実施する。

3 調査概要

(1) 仮説設定

本研究によって明らかにしたいことは、変革型を中心としたリーダーシップがフォロワーの主体性発揮にどのような影響を与えるのかを明らかにすることと、主体性発揮への過程を探求する上でリーダーシップと業績との間に介在すると考えられる要因を含め、どのような因果関係を辿るのかを検証することである。しかしながら、単に変革型リーダーシップを発揮したところで、主体性の発揮や業績の向上へすぐさま直結するとは考えにくい。そこで、前提としてフォロワーの心理に働きかける必要があると考え、媒介要因として、フォロワーの内発的動機づけや職務満足などの必要性を想定する¹⁰⁾ (図1)。

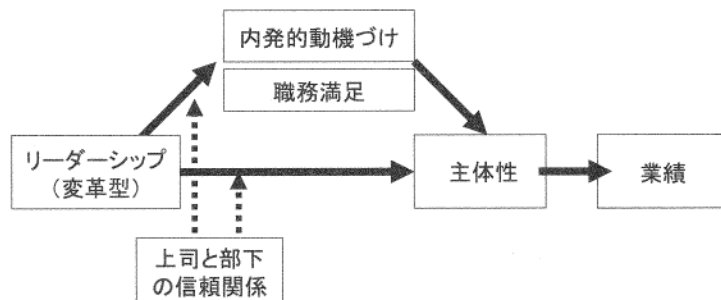


図1 研究のフレームワーク

出所：筆者作成

それではどのようなリーダーシップがフォロワーの主体性発揮に影響を与えるのだろうか。石川（2006）は変革型リーダーシップによって合理的判断以上の貢献意欲を示すことから業績向上への可能性を指摘しており、古川（2003）は企業の成長や発展のための手段として変革型リーダーシップの必要性を主張している。また、Griffin& Neal& Parker（2007）は、リーダーによる支援が主体性発揮に影響を及ぼすことを明らかにしており、十川（2002）はミドルマネジメントの役割は管理監督者から支援型へ変化したと主張している。以上のことから次の仮説を設定する。

仮説1-a：変革型リーダーシップはフォロワーの主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

仮説1-b：支援型リーダーシップはフォロワーの主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

また一方でリーダーシップだけが直接的に主体性発揮に有効な効果を及ぼすとも考えにくい。フォロワーが主体性を発揮するためには内発的動機づけなど心理的側面の影響を受

けると考えられる。実際に Shin & Zhou (2003) や石川 (2006) の研究によると、変革型リーダーシップが内発的動機づけにプラスの影響を及ぼすことを明らかにしている。また、Deci (1999) は、内発的動機づけが概念の理解度の深さ、レベルの高い創造性、課題解決などの成果に影響をもたらすことを明らかにしている。以上により次の仮説を設定する。

仮説 2-a：変革型リーダーシップはフォロワーの内発的動機づけを通じて主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

仮説 2-b：支援型リーダーシップはフォロワーの内発的動機づけを通じて主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

同様にリーダーシップと主体性との間を媒介する要因として職務満足を設定する。職務満足が主体的活動の 1 つとして想定する役割外行動（以下 OCB）に与える影響は西田 (2000) によると大きく次の 3 つに分類される。まず Bateman & Organ (1983) が職務満足と OCB に中程度の関連性を見出した。次に、Smith、Organ & Near (1983) は 2 因子を抽出し職務満足と OCB の高い関連を導いた。さらに、Moorman (1993) は OCB に 4 つの下位次元を見出し有意な相関を発見した。以上のことから次の仮説を設定する。

仮説 3-a：変革型リーダーシップはフォロワーの職務満足を通じて主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

仮説 3-b：支援型リーダーシップはフォロワーの職務満足を通じて主体性発揮にプラスの影響を及ぼす

さらに、戦略的 HRM の観点から主体性を通じ最終的な従属変数を業績とした因果関係も仮説として設定する。馬場 (2005) は、個の主体性を尊重し、個人の能力の獲得と発揮を促すことが価値創造に貢献すると主張しており、例えばリクルート社など特定の実企業は主体性の促進により業績を高めている。これらのことから次の仮説が成り立つ。

仮説 4：フォロワーの主体性発揮によって業績はさらに高まる

(2)対象企業

本調査は日本企業におけるミドルマネジメントが発揮すべき有効なリーダーシップの解明を目的としている。そこで純日本的な官僚的組織企業であり、日本を代表する国内最大手の通信情報関連グループ企業 T 社を調査対象とした。T 社は、創業 41 年の歴史があり、長く情報通信サービスに携わってきた企業である。2007 年 8 月 27 日現在、従業員数は 989 名（社員 485 名、契約社員 326 名、人材派遣社員 178 名）である。

(3)変数の設定

調査項目は、上司のリーダーシップ (MLQ)、上司との人間関係 (LMX-7)、内発的動機づけ、職務満足、主体性（代理変数含む）、業績および個人属性等の全 95 問で構成した。

リーダーシップに関する尺度は、Bass & Avolio (1992) が作成した、Multifactor Leadership Questionnaire Form 6S（以下、MLQ）を翻訳し、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの 18 項目を設定した。なお、MLQ はこれまで変革型リーダーシップ研究の多くにおいて使用され尺度の信頼性・妥当性は担保されている。

上司と部下の人間関係については、リーダーとメンバーと双方の関係性の 3 点を測定する研究において、Graen (1995) が提唱した LMX (Leader Member Exchange) 測定尺度、すなわち「LMX-7」を用いた。なお、この LMX 尺度と前述 MLQ の尺度を吟味すると上司による「支援・援助」を意味する質問が双方に含まれている。これゆえ、新たに支

援型リーダーシップの尺度は設定せず、この2つの尺度について因子分析を実施する。これは、因子分析によってMLQとLMXに新しい側面を見出し支援タイプがリーダーシップの構成因子となりえるか、また新しい変数を作ることが有用かどうか検討するためである。

媒介変数の内発的動機づけについては石川（2006）の尺度を用いた5項目を指標と設定した。同じく職務満足に関しては、上司に特化した質問ではなく、職務満足を一般的に幅広く捉えた西田（2000）の尺度を用いて、8項目について設定した。

主体性に関しては、Griffin & Neal & Parker（2007）を翻訳し、「個人」、「チーム」、「組織」の各3カテゴリーで捉え合計9項目を設定するとともに、井上、林（2003）を参考に4項目を加えて、あわせて主体性尺度と設定した。また、主体性については、その概念が抽象的であることや、主体性に関する多くの研究がなされていないことから、次の4つの代理変数を設定し、多角的に主体性を捉えることとした。第1に、自らが積極的に進んで行動するという能動的行動の意味により主体性と同義語の「自発性」を井上、沖、林（2006）の尺度を参考に3項目について内容を一部変更して使用することとした。第2に、主体性があれば自己に規定される役割外の行動を率先して行うことで業績向上へ近づくことができると考え、西田（2000）による「OCB（Organizational Citizenship Behavior＝組織市民行動）」尺度内の礼儀尺度6項目を使用することとした。第3に、金井（1991）はミドルマネジャーに必須となるコンピテンシーとして「革新的試行」を取り上げたが、現代社会では主体的行動として変革の実現に必要であるとともに、次世代のミドル候補であるフォロワーにも十分に求められる要素であることから、この革新的試行5項目を尺度として設定する。さらに第4として、営業マンへの定性インタビュー¹⁾により営業職が考える主体性とはヤラサレ感ではなく自らが率先し計画の早期達成を実現していく行動であるとして「達成行動」尺度5項目を設定することとした。

業績に関しては、調査対象者に、職場の業績、生産性、他の職場との比較、業績の伸びの4項目の業績イメージを尋ねる西田（2000）の尺度を用い6項目を設定した。

4 分析

(1)回収結果

T社の全社員および契約社員を対象として、質問紙によるアンケート調査を実施した（2007年8月）。調査の結果、調査票配布数787名に対し、701名から有効回答を得た（回収率89.1%）。調査対象者の年齢層は45歳以上が全体の半分以上（52.2%）を構成している。その反面20歳代は5%程度で高齢化が目立つ年齢構成となっている。

(2)分析結果

1)リーダーシップ、主体性の因子抽出

まず、変革型、交換型、LMXの測定項目を対象にして、因子分析（主因子解・直交回転）を行い次元の確認を実施した。これは前述の通り支援型が新リーダーシップ変数とできるか確認するためである。その結果、固有値が1.00以上の因子が4因子抽出された（表1）。

第1因子の項目を観察すると、変革型タイプのカリスマと、モチベーションの鼓舞に関する項目を多く含んでおり、「リーダーが持つ人間的魅力を示す因子」とであると判断できる。ゆえにこの第1因子を「特性型」と命名して検討する。次に、第2因子の中で高い負

荷量を示す上位3項目を確認すると、既存の変革型リーダーシップ因子である知的刺激、個別配慮などの内容の項目で構成されている。そこで、これを「リーダーによる援助行動（気づきを与えるなど）が表現された因子」と判断し、第2因子を仮説で設定した支援型リーダーシップとなる「支援型」として命名して検討を行うこととした¹²⁾。

表1 リーダーシップ尺度の因子分析結果

因子 調査項目	因子負荷量			
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
●第1因子:[特性型]				
変革 上司は、あなたを含めた周囲の雰囲気をよくしようと努めている	0.705	0.187	0.259	0.244
変革 あなたは、上司とともに働くことができることを誇らしいと感じている	0.671	0.371	0.283	0.171
変革 上司は、あなたに対してやるべきことをわかりやすい言葉で表現している	0.635	0.215	0.271	0.316
変革 上司は、あなたのモチベーションが高まるような魅力的イメージを提供してくれる	0.588	0.509	0.285	0.276
変革 上司は、あなたが働くことの意義を見出すように手助けしてくれる	0.580	0.492	0.286	0.283
LMX 私は上司がいなくとも上司の決定を弁護し、正当化するほど自分の上司を信頼している	0.576	0.281	0.518	0.139
変革 あなたは厳しい状況であっても、上司の方針であれば間違いないと信じていることができる	0.563	0.289	0.224	0.108
変革 上司は、あなたの周囲において嫌われているように見える人に対しても気にかけている	0.504	0.206	0.299	0.242
●第2因子:[支援型]				
変革 上司は、難解なものを別の視点からみるような新しいやり方を提供してくれる	0.390	0.672	0.189	0.232
変革 以前疑問に思わなかったことを上司に新たに考えてみるように求められることがよくある	0.133	0.579	0.119	0.104
変革 上司は、あなたに対して、新しい問題解決の方法を試してみることを奨励している	0.487	0.547	0.196	0.330
変革 上司は、あなた自身の成長のための自己啓発を支援してくれる	0.420	0.519	0.338	0.287
LMX 与えられた権限とは関係なく上司は仕事上の問題解決にどのくらい支援してくれていますか	0.381	0.503	0.457	0.188
変革 上司は、あなたの行動について自分がどのように感じているかを適時伝えている	0.289	0.502	0.275	0.336
LMX 公式の権限の範囲とは関係なしに、上司が自分の犠牲においてどのくらい助けてくれますか	0.420	0.482	0.459	0.131
●第3因子:[信頼関係]				
LMX あなたと上司の仕事上の関係はどのような現状であると思いますか	0.358	0.315	0.625	0.166
LMX 上司はあなたの潜在的な可能性をどの程度理解していますか	0.289	0.351	0.573	0.257
LMX 上司はあなたの仕事上の問題点やニーズをどの程度理解していますか	0.341	0.300	0.590	0.260
LMX あなたは上司の立場を理解していますか	0.190	0.074	0.525	0.214
●第4因子:[交換関係]				
交換 上司は、職場の人たちに対して目標達成することができるように注意を促している	0.294	0.212	0.184	0.699
交換 上司は、目標達成を重視しそれが達成したことあなたを認める	0.118	0.166	0.172	0.675
交換 上司は、部下に対して仕事をするにあたって達成すべき基準を示してくれている	0.245	0.207	0.210	0.631
交換 上司は、あなたが最低限、前もって決めた仕事レベルをクリアすることで満足する	0.124	0.005	0.105	0.517
交換 あなたが何をしたら仕事に見合った報酬を得られるかを上司は明確に話してくれる	0.234	0.466	0.248	0.467
固有値	12.208	1.691	1.141	1.001
寄与率(%)	18.128	14.908	12.107	11.701
(因子抽出法:主因子法 パリマックス回転) 累積寄与率(%)	18.128	33.037	45.144	56.845

出所：筆者作成

次に、主体性に関する項目を代理変数も含む32項目を対象に、因子分析（主因子解・斜交回転）を行った。1回目の因子分析結果では、固有値が1.00以上の因子が6因子抽出されたが、第1因子、第2因子などに0.40以下の低い数値が含まれていたため、これを除外して再度2回目の因子分析を行った。その結果、1回目同様、固有値が1.00以上の因子が6因子抽出された（表2）。個別に因子に含まれる項目を観察すると、第1因子には代理変数の革新的試行に関する項目が占有し高い正の負荷量を示したため、これを「革新的試行」と命名した。また、第2因子にはチームや組織に資する主体性が占め、高い正の負荷量を示す結果となったため、これを「集団主体性」と命名し検討を行うこととした。

表2 主体性尺度の因子分析結果

因子 調査項目	因子負荷量					
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
●第1因子:[革新的試行]						
革新 従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している	0.896	-0.014	0.033	-0.009	0.002	-0.016
革新 自分自身のアイデアを積極的に実行に移している	0.864	-0.057	0.102	-0.072	-0.024	-0.014
革新 新たなアイデアを積極的に試している	0.781	-0.066	-0.044	0.125	0.012	0.002
革新 問題解決に際し、自ら新しい提案をしている	0.594	-0.166	0.029	0.037	0.045	0.174
革新 新しい考えや提案を批判する前に試してみようとしている	0.464	0.082	0.049	0.194	0.066	0.149
●第2因子:[集団主体性]						
主1 自己の担当(チーム)が良い業績となる方法を開発した	0.006	-0.857	0.115	0.076	-0.150	-0.011
主1 自己の担当(チーム)が業務を多くこなせるようなやり方に改善した	0.097	-0.843	0.005	0.011	-0.070	-0.030
主1 管理の手続きを変更提案するなど自組織の全体効率を良くする提案をした	0.030	-0.813	-0.060	0.028	0.043	0.052
主1 自己の担当(チーム)がより効率的になる方法を提案した	0.022	-0.735	0.049	0.015	0.017	0.058
主1 組織内の効率性を増すやり方を思いついた	0.024	-0.717	-0.029	0.032	0.126	-0.010
主1 組織全体の効率を良くする変更に関わった	0.005	-0.712	-0.035	-0.067	0.130	0.015
●第3因子:[達成指向型主体性]						
達成 思っていたよりも進捗がよかった場合、さらに維持・向上しようとしている	0.016	0.034	0.740	-0.007	0.101	0.095
達成 会社が提示した目標を意識し、絶対に達成する気持ちで仕事に臨んでいる	0.022	-0.128	0.667	0.130	-0.227	0.097
主2 目標を持ち、それに向かってこつこつ取り組む	0.170	-0.020	0.628	0.008	0.033	-0.116
達成 できるだけ早期にノルマ(配分)を終了するように取り組んでいる	0.023	0.029	0.578	-0.034	0.124	0.096
●第4因子:[挑戦指向型主体性]						
自発 今までやったことのない新しい仕事など進んでやる	0.021	-0.107	-0.035	0.864	-0.113	0.067
自発 自分の業務範囲以外の仕事でも、率先してその仕事を引き受ける	0.000	-0.210	-0.017	0.504	0.106	0.112
主2 新しいことにチャレンジするのが好きである	0.107	0.077	0.047	0.380	0.050	-0.052
●第5因子:[自律主体性]						
OCB 職場では自分の仕事だけではなく周囲の動きにも気を配っている	0.055	-0.089	0.090	-0.067	0.502	0.198
主2 自分の意見が人から反対されても理由なく取り消したりしない	0.053	-0.067	-0.029	0.022	0.462	-0.017
自発 自分でやろうと思えば誰に言われなくても進んで行動する	0.014	0.124	0.235	0.332	0.423	0.029
主2 人に言われなくても、進んで物事に取り組む	-0.029	-0.217	0.315	0.164	0.419	-0.093
●第6因子:[協調重視型主体性]						
OCB 他の人が仕事のミスを犯しそうときには事前に注意する	-0.038	-0.013	0.157	0.032	-0.036	0.702
OCB 会社や職場のルールを守らない人がいたら、きちんと注意している	0.258	-0.040	-0.143	0.032	0.077	0.659
達成 周囲の担当者に対しても支援や援助を行いチームの目標達成に努めている	0.102	-0.235	0.256	0.038	0.107	0.382
固有値	9.580	2.549	1.568	1.278	1.200	1.043
寄与率(%)	36.888	8.670	4.848	3.329	2.732	2.706
(因子抽出法:主因子法 直接オブリミン回転) 累積寄与率(%)	36.888	45.558	50.406	53.735	56.47	59.17

出所:筆者作成

2) 各変数の信頼性及び相関関係

各変数の平均値、標準偏差、信頼性係数 α および変数間の相関は表3の通りとなる。 α はいずれも十分な信頼性があることを示している。

表3 変数間の相関行列

変数	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 変革型リーダーシップ	3.08	0.79	0.94	—								
2 特性型	3.18	0.82	0.92	0.96 **	—							
3 支援型	2.87	0.79	0.90	0.94 **	0.83 **	—						
4 交換型リーダーシップ	3.36	0.75	0.82	0.67 **	0.63 **	0.64 **	—					
5 LMX	3.10	0.67	0.90	0.84 **	0.84 **	0.85 **	0.61 **	—				
6 内発的動機づけ	3.39	0.70	0.79	0.12 **	0.10 *	0.14 **	0.08 *	0.19 **	—			
7 職務満足	3.20	0.61	0.79	0.64 **	0.62 **	0.61 **	0.48 **	0.64 **	0.27 **	—		
8 革新的試行	3.23	0.76	0.91	0.09 *	0.08 *	0.10 **	0.08 *	0.17 **	0.53 **	0.29 **	—	
9 集団主体性	2.74	0.84	0.92	0.14 **	0.13 **	0.17 **	0.01	0.21 **	0.52 **	0.26 **	0.64 **	—
10 業績	2.85	0.85	0.91	0.27 **	0.26 **	0.26 **	0.22 **	0.25 **	0.08 *	0.39 **	0.16 **	0.15 **

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

出所:筆者作成

3) 変数の因果関係検証

次に、仮説を検証するために重回帰分析を実施した。まずは、リーダーシップと媒介変数の因果関係を明らかにするために、リーダーシップを独立変数とし、内発的動機づけと職務満足に従属変数とした階層別重回帰分析を実施した（表4、表5）。なお、ステップ1として、コントロール変数（年齢、性別、職位、勤続年数）¹³⁾のみ投入し、ステップ2ではコントロール変数に加えて変革型、支援型の各リーダーシップを段階的に投入し、ステップ3ではこれに交換型、特性型の各リーダーシップを加えて決定係数の増加を確認するとともに、各段階において標準化回帰係数の検討を行った。この結果をみると、内発的動機づけにおいては、変革型単独の時と支援型のリーダーシップについて正の有意の値を示し、決定係数も少なからず上昇している。内発的動機づけのステップ3において変革型・交換型の双方のリーダーシップとも有意とはならない理由については、変数の相関が強いことお互いの特性を打ち消すのかもしれない。これは多重共線性の問題と考えられる。一方、職務満足については、変革型・交換型、支援型・特性型とも正の有意の値を示し、特に変革型が強い有意を示した。なお、決定係数に関しては各々大幅な上昇が確認された。

表4 内発的動機づけと職務満足に従属変数とした重回帰分析（変革型L）

		内発的動機づけ						職務満足					
		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ1		ステップ2		ステップ3	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール 変数	年齢	0.104 **	2.425	0.104 **	2.416	0.101 **	2.349	0.009	0.203	0.029	0.830	0.022	0.637
	性別(1:男性)	0.165 **	3.639	0.160 **	-3.526	0.164 **	3.594	0.013	0.270	-0.014	-0.378	-0.008	-0.227
	職位(1:管理)	0.250 **	5.880	0.246 **	5.769	0.245 **	5.740	0.162 **	3.650	0.123 **	3.568	0.123 **	3.568
	勤続年数	-0.147 **	-2.989	-0.146 **	-2.968	-0.143 **	-2.886	-0.056	-1.092	-0.049	-1.212	-0.036	-0.894
リーダー シップ	変革型			0.094 **	2.595	0.071	1.441			0.629 **	21.346	0.552 **	13.968
	交換型					0.037	0.744					0.115 **	2.897
R ²		0.102		0.111		0.112		0.023		0.416		0.423	
調整済みR ²		0.097		0.104		0.104		0.017		0.412		0.417	
F値		19.484**		16.929**		14.206**		4.041**		96.399**		82.229**	

*p<0.05 **p<0.01

出所：筆者作成

表5 内発的動機づけと職務満足に従属変数とした重回帰分析（支援型L）

		内発的動機づけ						職務満足					
		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ1		ステップ2		ステップ3	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール 変数	年齢	0.104 **	2.425	0.108 **	2.517	0.107 **	2.483	0.009	0.203	0.033	0.914	0.036	1.031
	性別(1:男性)	0.165 **	3.639	0.151 **	3.330	0.148 *	3.232	0.013	0.270	-0.053	-1.396	-0.024	-0.643
	職位(1:管理)	0.250 **	5.880	0.245 **	5.780	0.247 **	5.801	0.162 **	3.650	0.134 **	3.798	0.123 **	3.588
	勤続年数	-0.147 **	-2.989	-0.147 **	-2.981	-0.146 **	-2.960	-0.056	-1.092	-0.048	-1.175	-0.052	-1.309
リーダー シップ	支援型			0.110 **	3.030	0.148 *	2.252			0.610 **	20.114	0.295 **	7.177
	特性型					-0.041	-0.634					0.375 **	5.608
R ²		0.102		0.114		0.115		0.023		0.388		0.430	
調整済みR ²		0.097		0.107		0.107		0.017		0.384		0.425	
F値		19.484**		17.410**		14.639**		4.041**		85.977**		84.838**	

*p<0.05 **p<0.01

出所：筆者作成

次に、リーダーシップを独立変数、内発的動機づけを媒介変数とし、主体性に従属変数とした階層別重回帰分析を実施した¹⁴⁾（表6、表7）。ステップ1では、コントロール変数

のみ投入したが、性別と職位が正の有意の値を示した。次にステップ2では変革型、支援型リーダーシップを投入した。決定係数に関しては、ステップ1から2について有意で微増の上昇となり、変革型、支援型ともに正の有意の値が確認された。ステップ3ではリーダーシップを同時投入したが、ここでも変革型、支援型が正の有意の値を示した。ステップ4では内発的動機づけと主体性の因果関係を測定したが、正の有意の値を示し決定係数も大きな上昇を示した。最後にステップ5では、変革型、支援型のリーダーシップと内発的動機づけの交互作用が主体性にどのくらい効果を与えるか投入を行った。その結果、双方の交差項（変革型×内発的動機づけ）（支援型×内発的動機づけ）とも内発的動機づけの大きな影響を受けながらも正の有意の値を示した。

表6 集団主体性を従属変数とした重回帰分析（変革型L、内発的M媒介）

		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ4		ステップ5	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール変数	年齢	0.062	1.447	0.064	1.500	0.070	1.648	0.007	0.171	0.007	0.194
	性別(1:男性)	0.197 **	4.377	0.200 **	4.443	0.192 **	4.238	0.118 **	2.927	0.123 **	3.052
	職位(1:管理職)	0.165 **	3.867	0.156 **	3.648	0.158 **	3.693	0.053	1.374	0.046	1.190
	勤続年数	0.069	1.391	0.069	1.401	0.059	1.199	0.139 **	3.180	0.140 **	3.202
リーダーシップ	変革型			0.116 **	3.194	0.178 **	3.615				
	交換型					-0.094	-1.898				
	変革型×内発的M									0.096 *	2.306
媒介変数	内発的M							0.462 **	13.690	0.403 **	9.450
R ²		0.137		0.153		0.157		0.329		0.338	
調整済みR ²		0.132		0.146		0.150		0.324		0.332	
F値		26.200**		23.541**		20.193**		64.317**		55.237**	

*p<0.05 **p<0.01

出所：筆者作成

表7 集団主体性を従属変数とした重回帰分析（支援型L、内発的M媒介）

		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ4		ステップ5	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール変数	年齢	0.062	1.447	0.067	1.586	0.066	1.553	0.007	0.171	0.009	0.237
	性別(1:男性)	0.197 **	4.377	0.190 **	4.208	0.189 **	4.160	0.118 **	2.927	0.117 **	2.910
	職位(1:管理職)	0.165 **	3.867	0.157 **	3.688	0.158 **	3.697	0.053	1.374	0.047	1.224
	勤続年数	0.069	1.391	0.068	1.388	0.068	1.391	0.139 **	3.180	0.140 **	3.192
リーダーシップ	支援型			0.134 **	3.703	0.148 *	2.274				
	特性型					-0.016	-0.243				
	支援型×内発的M									0.111 **	2.707
媒介変数	内発的M							0.462 **	13.690	0.396 **	9.441
R ²		0.137		0.157		0.157		0.329		0.340	
調整済みR ²		0.132		0.150		0.149		0.324		0.334	
F値		26.200**		24.234**		20.189**		64.317**		55.731**	

*p<0.05 **p<0.01

出所：筆者作成

次に、リーダーシップを独立変数、職務満足を媒介変数とし、主体性を従属変数とした階層別重回帰分析を実施した（表8、表9）。ステップ1から3については表6、表7と同様である。ステップ4では、職務満足と主体性の因果関係を測定したが、正の有意の値が確認され、決定係数も内発的動機づけほどではないものの上昇を示した。最後にステップ5では、変革型、支援型のリーダーシップと職務満足の交互効果を確認したが、統計的に有意とはならなかった。

表8 集団主体性を従属変数とした重回帰分析(変革型L、職務満足媒介)

		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ4		ステップ5	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール変数	年齢	0.062	1.447	0.064	1.500	0.070	1.648	0.059	1.421	0.058	1.389
	性別(1:男性)	0.197 **	4.377	0.200 **	4.443	0.192 **	4.238	0.192 **	4.372	0.202 **	4.570
	職位(1:管理職)	0.165 **	3.867	0.156 **	3.648	0.158 **	3.693	0.131 **	3.112	0.128 **	3.029
	勤続年数	0.069	1.391	0.069	1.401	0.059	1.199	0.080	1.676	0.077	-1.594
リーダーシップ	変革型			0.116 **	3.194	0.178 **	3.615				
	交換型					-0.094	-1.898				
	変革型×職務満足									-0.059	-0.841
媒介変数	職務満足							0.228 **	6.414	0.281 **	3.969
R ²		0.137		0.153		0.157		0.187		0.191	
調整済みR ²		0.132		0.146		0.150		0.181		0.183	
F値		26.200**		23.541**		20.193**		30.161**		25.483**	

*p<0.05 **p<0.01

出所:筆者作成

表9 集団主体性を従属変数とした重回帰分析(支援型L、職務満足媒介)

		ステップ1		ステップ2		ステップ3		ステップ4		ステップ5	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール変数	年齢	0.062	1.447	0.067	1.586	0.066	1.553	0.059	1.421	0.061	1.449
	性別(1:男性)	0.197 **	4.377	0.190 **	4.208	0.189 **	4.160	0.192 **	4.372	0.198 **	4.455
	職位(1:管理職)	0.165 **	3.867	0.157 **	3.688	0.158 **	3.697	0.131 **	3.112	0.129 **	3.050
	勤続年数	0.069	1.391	0.068	1.388	0.068	1.391	0.080	1.676	0.077	1.596
リーダーシップ	支援型			0.134 **	3.703	0.148 *	2.274				
	特性型					-0.016	-0.243				
	支援型×職務満足									0.006	0.092
媒介変数	職務満足							0.228 **	6.414	0.223 **	3.359
R ²		0.137		0.157		0.157		0.187		0.189	
調整済みR ²		0.132		0.150		0.149		0.181		0.181	
F値		26.200**		24.234**		20.189**		30.161**		25.147**	

*p<0.05 **p<0.01

出所:筆者作成

つづいて、業績と主体性の因果関係を明らかにするために、各主体性を独立変数とし、業績を従属変数とした階層別重回帰分析を実施した(表10)。式1ではコントロール変数のみ投入したが勤続年数以外が正の有意の値を示した。特に性別は負の有意であることから女性との因果関係が強いことがわかる。式2、式3は各主体性の変数を投入しその効果を確認したが、各々正の有意の値が確認できた。

表10 業績を従属変数とした重回帰分析結果(主体性)

		式1		式2		式3	
		β	t 値	β	t 値	β	t 値
コントロール変数	年齢	0.102 *	2.317	0.069	1.537	0.087	1.924
	性別(1:男性)	-0.237 **	-5.160	-0.235 **	-5.013	-0.250 **	-5.268
	職位(1:管理職)	0.151 **	3.488	0.119 **	2.662	0.118 **	2.632
	勤続年数	0.081	1.613	0.097	1.886	0.061	1.178
主体性	革新的試行			0.154 **	3.968		
	集団主体性					0.162 **	4.007
R ²		0.071		0.083		0.085	
調整済みR ²		0.066		0.076		0.078	
F値		13.127**		11.798**		11.982**	

*p<0.05 **p<0.01

出所:筆者作成

これらの結果から次のことがいえる。変革型リーダーシップ、支援型リーダーシップは集団主体性に対して、直接的にもその発揮を促すと考えられるが、内発的動機づけと交互作用した場合においても、内発的動機づけと影響しあいながら集団主体性の発揮を強く促進すると考えられる。さらに、集団主体性は業績にプラスの影響を及ぼしていると考えられる。一方、媒介変数として設定した職務満足の棄却に関しては、職務満足単体では主体性の発揮を促進するが、職務満足があるときは現状の満足度が強いいため、逆にリーダーシップ自体が作用することを否定する傾向にあると考えられる。

以上の分析から、仮説 1-a、1-b、2-a、2-b、4 は支持され、仮説 3-a、3-b は棄却された。

4) 総合効果検証

次に、前項の分析結果を受けて支持されたプロセスに限定しパス解析を行う。これは変革型と支援型のリーダーシップ・スタイルについて、効果度合いを測定し比較検討するものである。その結果、内発的動機づけを媒介した場合、変革型リーダーシップが1上がると集団主体性は0.117の効果があり、業績までの総合効果は0.270となる¹⁵⁾。対して、支援型リーダーシップが1上がると集団主体性は0.135の効果があり、業績までの総合効果は0.276となることが判明した(図2)。

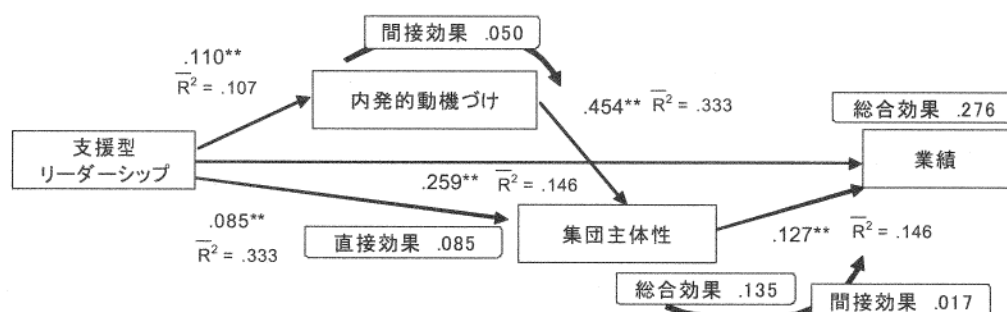


図2 支援型リーダーシップから集団主体性、業績までの総合効果

出所：筆者作成

以上の検証結果から、変革型と比較して支援型リーダーシップの有用性が導出された。リーダーの支援によって、組織やチームに貢献することを意図した主体性に与える影響は大きく、これが業績を向上させるということが本研究では明らかになった。これは先行研究でも指摘されているように、ミドルマネジメントが今後取るべきリーダーシップ・アプローチは「支援型」が有効であるという提言を立証する結果といえよう。

5 結論

(1) 結論

本研究結果から結論は2点に集約される。第1に、本研究結果から変革型リーダーシップとその下位尺度である支援型リーダーシップの有用性が導出された。特に、支援型リーダーシップが、組織やチームへの貢献意欲・貢献行動を規定した集団主体性に影響を与え、業績を向上させるという一連のプロセスが明らかとなった。この主体性が高まれば、業績が向上すると同時に変革の基礎となる様々なコンピテンシーの交互作用により発揮され、企業変革実現への近道となると考えられる(図3)。

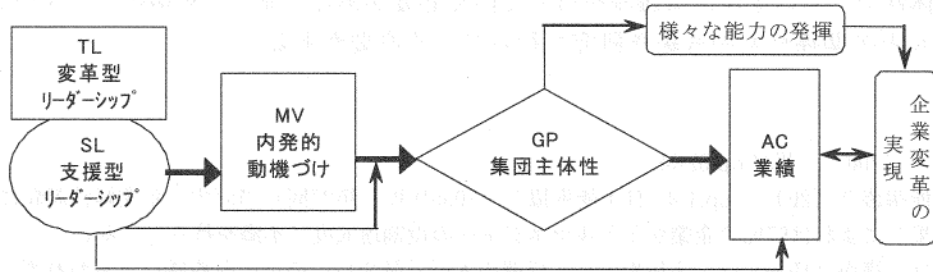


図3 企業変革を促進するSHRMリーダーシップモデル

出所：筆者作成

第2に、集団主体性を発揮させる方法として変革型リーダーシップ、支援型リーダーシップの有用性が確認された。集団主体性は日本文化の特徴のひとつとされる集団主義を顕したものである。リーダーシップによって部下の集団への能動的行動を促進するというプロセスは日本古来の滅私奉公の概念に等しいと考えられる。部下の組織への献身的な行動は高度成長期に見られ成功を収めた組織の論理を象徴しているといえる。これゆえ、伝統的な日本の企業組織にとって、ミドルマネジメントがこれらのリーダーシップを実践することが有効になるといえるだろう。

(2)研究の含意

本研究には実践と理論において貢献がある。実践面ではT社に対しての提言である。分析結果によると、T社では交換型が重視され管理統制型のマネジメントが日常的に行われてきた。さらに、部下の上司に対する強い依存傾向が判明した¹⁶⁾。これはフォロワーの主体性が欠如しているという社会調査と同様の傾向を示すものである。これらのことから、T社に対して①ビジョンの再構築と浸透、②支援型リーダーシップの社員教育、③主体性を育てるシステム（評価、フィードバック、失敗への寛容）構築、以上を提言する。

理論面の貢献は次の3点である。第1に、本研究ではフォロワー層の社会的課題となっている主体性というコンピテンシーに着目し研究を進めた。これまで経営学や組織行動学において主体性に関する研究は多く行われておらず、リーダーシップとの関連に言及した研究はほとんど見られない。この点について実証的に明らかにした点については本研究の貢献といえよう。第2に、今回使用したBassのMLQ尺度については先達により尺度構成上の懸念があった¹⁷⁾。今回これと同じ問題に行き着き、さらにLMX尺度に関しても同様の問題が確認された。これはMLQ尺度並びにLMX尺度の精緻化への検討をより促すものとなる。第3に支援型という新しい指標の導出により変革型リーダーシップの構成概念を明らかにした。この支援型の特徴をさらに明確化して議論を深めていくことが今後のリーダーシップ研究をより有用なものとするであろう。

(3)今後の研究課題

本研究ではフォロワー層の社会的課題となっている主体性というコンピテンシーに着目し、リーダーシップによって内発的動機づけを経由して主体性を高め、業績を向上させるという一連のプロセスを明らかにしてきた。この主体性という概念については、抽象的ともいえるため、代理変数も含めて多角的に調査分析を実施したところである。今後は当分野における主体性についての定義や尺度の構築、主体性と他のコンピテンシーとの関連な

ど、主体性そのものを深める議論を行っていく必要がある。また、複数のリーダーシップ・スタイルとの関係性も引き続き研究を行っていく必要がある。

【注】

- 1) Kotter (2002), 邦訳 pp.52-58.
- 2) 日本能率協会 (2007), pp.1-4. 日本能率協会「2005年度 (第27回) 当面する企業経営課題に関する調査結果」によれば67%の企業がミドルマネジャーの役割達成度に不満を持っている。
- 3) 例えば、浅海 (1999) は、主体性とは「周囲の人の言動や自己の中の義務感にとらわれず、行為の主体である我として自己の純粋な自由な立場において自分で選択した方向へ動き、自己の立場において選択し、考え、感じ、経験すること」と定義づけた。
- 4) 例えばリクルート社では社員の主体性や価値観・感性を最大限に尊重し、主体性を企業文化として位置づけている。また日本経済新聞 (2006.4.16 朝刊, 5面) によれば、トヨタ自動車やNTTドコモなども採用時に主体性を最も強く求めている。
- 5) 経済産業省調査 (2007)。社会人基礎力 (企業が職場で求める能力) について、2006年10月6日より10月27日まで東証1部上場企業と北海道や大阪府など全国20地域の中堅・中小企業の計3,715社を対象にアンケート調査を実施し、684社から有効回答を得た。
- 6) 石川 (2006), pp.75-76.
- 7) 富士ゼロックス総合教育研究所 (2006)「組織パフォーマンスを高める人事・人材開発調査」。企業における人事・人材開発のあり方、ならびにミドルマネジメントのあり方を探ることを目的に、2006年7月18日より8月5日まで民間企業2,250社を対象に質問紙郵送法にて実施し、221の有効回答を得た。
- 8) ハーバードビジネスレビュー編集部 (2002), p.57.
- 9) 十川 (2002), pp.188-192.
- 10) 今回の研究では内発的動機づけと、職務満足とは全くの別次元として捉える。内発的動機づけと職務満足は構成する要素は同様ではなく、この2つが完全に相互連動するとも考えにくい。例えば、職務満足は外発的動機づけにも影響されるなど個人の価値観に左右される要素をもつ。
- 11) 2007年6月20日T社営業担当者 (課長3名、課長代理及び一般職4名) に実施。
- 12) モデレータ変数のLMXについて検討を実施したが、リーダーシップとの交互作用において統計的に有意な値は示されなかった。詳細は修士論文付表3参照。
- 13) 勤続年数はグループ関連企業 (前身会社) 入社以降を計測している。T社では過去に数社再編によるグループ企業内異動があることや中途採用社員が多数を占めることから、年齢変数もコントロール変数として同時使用とする。
- 14) 主体性については、チームや組織に資する主体性である「集団主体性」について議論を行う。これは、T社における経営上の理由と、日本企業の強みである集団主義が最大化することが伝統的な体質をもつ日本企業にとって有効であると考えことからである。なお、第1因子革新的試行に関しては修士論文参照。
- 15) 変革型リーダーシップのパス図に関しては修士論文参照。
- 16) 上司と部下の信頼関係 (LMX) における平均値分析すると、上司から見た部下は3.35、部下から見た上司は3.62となっており、t検定の結果から双方の信頼性に差があるとの結果となった。
- 17) MLQについては、Yukl (1998) や池田・山口・古川 (2003) らが、「変革型リーダーシップと交換型リーダーシップとは相関が高く、この双方のリーダーシップ間や構成する因子間に概念的な弁別性や明確性に問題がある」と指摘している。そして、池田・山口・古川 (2003) が、この問題の理由として、①尺度項目の内容の類似性、②不特定リーダーの設定の2点を指摘している。

【参考文献】

Deci, E.L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do*, Putnam Pub Group (桜井茂男監訳)

- (1999)『人を伸ばす力』新曜社)
- Griffin, M.A.& Neal, A.& Parker, S.K. (2007) "A New Model of Work Role Performance : Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.2, pp.327-347.
- Kotter, J.P., (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press (梅津祐良訳 (2002)『企業変革力』日経BP社)
- Kotter, J.P., (1999) *ON WHAT LEADERS REALLY DO*, Harvard Business School Press (黒田由貴子監訳 (1999)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
- Northouse, P. G. (2003) *Leadership: Theory and Practice*, Sage Pubns
- Shin,J.S.,&Zhou,J., (2003) "Transformational leadership conservation and creative:Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.703-714.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organization, 4th Edition*, Prentice Hall
- 浅海健一郎 (1999)「子どもの「主体性尺度」作成の試み」『人間性心理学研究』第17巻 第2号, pp.154-163.
- 池田浩・山口浩幸・古川久敬 (2003)「組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性」『産業・組織心理学研究』第17巻第1号, pp.15-23.
- 石川淳 (2006)「フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ」『応用社会学研究』No.48, 立教大学, pp.75-89.
- 井上史子、林徳治 (2003)「メディアを活用した児童・生徒の主体的学習態度の変容をめざした授業の実証研究」『年会論文集』No.19, 日本教育情報学会, pp.206-209.
- 井上史子、沖裕貴、林徳治 (2006)「中学校における自主性尺度項目の開発」『教育情報研究』第21巻3号, 日本教育情報学会, pp.13-20.
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房
- 佐伯雅哉 (1999)『行動の変革から認識の成長へ』産能大学出版部刊
- 十川廣國 (2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂
- 中谷巖 (2006)『愚直に実行せよ！人と組織を動かすリーダー論』PHP研究所
- 中山治 (2001)『戦略思考ができない日本人』筑摩書房
- 西田豊昭 (2000)「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCBが職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』第13巻第3号, pp.137-158.
- 日本能率協会 (2007)「ミドルマネジメントの復権と創造」『JMA2007年経営革新提言』2007年3月
- ハーバードビジネスレビュー編集部 (2002)「企業内大学白書：リーダーシップ・バリューの時代」『Harvard Business Review』2002年12月号, ダイヤモンド社
- 馬場杉夫 (2005)『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房
- 古川久敬 (2003)『基軸づくり』日本能率協会マネジメントセンター
- 松原敏浩 (1998)「リーダーシップの文献展望Ⅷ」『経営管理研究所紀要』第5号, 愛知学院大学, pp.113-137.

【参考資料】

- 経済産業省 (2007)「企業の求める人材像調査」, 2007年3月
- 日本経済新聞 (2006.4.16朝刊), 5面
- 富士ゼロックス総合教育研究所 (2006)「組織パフォーマンスを高める人事人材開発調査」, 2006年11月